



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO DE SERVICIOS

ENSAYO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
MERCADEO DE SERVICIOS

TEMA: GESTIÓN GERENCIAL TÉCNICA DE LA FUERZA DE VENTAS.

POR: ING. EDWYN MARÍN TAPIA

BOGOTÁ D. C., MARZO 2011



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO DE SERVICIOS

**ENSAYO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
MERCADEO DE SERVICIOS**

TEMA: GESTIÓN GERENCIAL TÉCNICA DE LA FUERZA DE VENTAS.

POR: ING. EDWYN MARÍN TAPIA

Tutora: DRA. LUZ MERY GUEVARA

BOGOTÁ D. C., MARZO 2011

DEDICATORIA

De manera reverente a Dios, dueño de toda ciencia y sabiduría.
Con un profundo sentimiento de gratitud a mi hermano Darwin Marín Tapia.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Inteligencia de mercados.....	3
Planeación y gestión de datos.....	4
Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas.....	4
Reglas fundamentales de la fuerza de ventas.....	8
Funciones y actividades de la fuerza de ventas.....	9
Capacitación de la fuerza de ventas.....	10
Motivación.....	11
Identificar las necesidades.....	13
Cualidades de un gerente de ventas exitoso.....	15
Proceso de ventas.....	16
Excusas y objeciones.....	17
El líder en la organización. Destrezas para la administración grupal.....	18
E-commerce.....	19
Bibliografía.....	23

INTRODUCCIÓN

Bienvenido Señor lector,.....es posible que compartamos varias cosas, no solo el gusto por la lectura, los buenos hábitos, el deseo de ser cada vez mejor y el interés de tener una vida cada vez más digna de la que llevamos, sino que también para el caso que este documento nos ocupa, la superación constante y el gusto de hacer negocios permanentemente, sabiendo que hasta donde hemos llegado no haya resultado tan fácil hacerlo; menos aún en la actualidad. Mientras tanto en el trayecto de las actividades diarias se presentan dificultades a las que hay que enfrentar y dar solución que en algunos casos, diferirá de una persona a otra, dependiendo del conocimiento y experticia para resolverlos y tomar decisiones.

Desde tiempos antiguos ya se contaba con el oficio de vendedor, llegando hasta la actualidad a contar con profesionales dedicados a esta labor, consiguiendo incluso especializarse, por considerarla una actividad importante principalmente en el área comercial. Es frecuente observar profesionales desempeñando sus funciones únicamente por el instinto, dejando de lado el uso las herramientas de mercadeo, generalmente debido a que los inversionistas no asignan presupuesto para la formación del equipo de ventas; minimizando los beneficios, pensando que son muy costosos o simplemente, porque alguien cree que son temas subjetivos, para distraer al vendedor y perder tiempo; si Usted lee con atención e interés el presente ensayo, podrá elaborar un plan comercial, especialmente la estructura temática del amplio espectro de los negocios.

Sin duda que para construir una fuerza de ventas preparada hay que aprender a hacerlo. No es solo confiarse de sus dotes personales, algún momento pueden fallar, es entonces que se debería preguntar ¿Cuánto he dejado de vender? se trata de ser eficaces para vender y fidelizar al cliente, haciendo ventas duraderas y rentables.

Ventas duraderas y rentables se puede lograr con un adecuado programa de entrenamiento. A través del desarrollo del presente ensayo, abordaré temas correspondientes a inteligencia de mercados: planeación y gestión de datos; reclutamiento y selección, reglas, funciones y actividades, capacitación, motivación de la fuerza de ventas, Identificar las necesidades, cualidades de un gerente de ventas exitoso, proceso de ventas, excusas y objeciones, el líder en la organización, destrezas para la administración grupal, e-commerce; Conocimientos y actitudes necesarias e imprescindibles para la organización y gestión de un departamento de ventas. Finalmente estará las conclusiones.

Un gerente comercial debe tener su equipo de trabajo debidamente organizado y de él desarrollar sus cualidades a fin de convertir cada contacto con clientes en potenciales cierres de ventas. Por lo que es importante que la

gestión gerencial básica sea practicada y reconocida por la organización y los clientes respectivamente.

Los cambios tecnológicos, una economía diversa y global, unos clientes sofisticados, expertos en medios de comunicación y que demandan cada vez más valores implícitos de sus bienes y servicios, implica que la gestión de mercadeo se convierta en un aspecto completo y poderoso entre las prácticas diarias de las empresas; el potencializar la fuerza de ventas no solo que prepara a los colaboradores sino que también, contribuye a construir participantes más ambiciosos y principalmente estratégicos.

En casos de éxito empresarial, la gerencia comercial ha tenido gran impacto, iniciando desde los niveles estratégicos planteados por la gerencia, cumpliendo de esta manera los objetivos solicitados por los inversionistas que es el de lograr el máximo de resultados, con el menor costo en las empresas con un equipo que desarrolla su fortaleza en ventas. *Hasta que una empresa genere un beneficio que sea superior al coste de su capital, no crea riqueza; la destruye.* (Harvard, 2003)

Por lo tanto, el propósito del presente ensayo es mostrar la importancia de la gestión de ventas, las herramientas que nos proporciona el mercadeo y de qué manera se pueden abordar las principales dimensiones, a decir; no pretendo establecer una regla temática única, más bien sugerir algunas que, con la experiencia y el conocimiento académico asimilado en el programa de posgrado, pienso que ameritan de atención y desarrollo en las distintas oficinas y salas de entrenamiento de la fuerza de ventas, a la luz de varios autores expertos en los temas respectivos.

INTELIGENCIA DE MERCADOS

La inteligencia de mercados significa obtener información importante sobre los competidores y de los clientes existentes y potenciales, participación en el mercado, los factores que influyen en la compra, la forma como los clientes usan los productos y/o servicios, servicio al cliente, líneas telefónicas gratuitas, grabación de llamadas, ejecutivos y gerentes de líneas, perfil de categorías de productos o servicios, costos y riesgos de los fabricantes, tendencias, escenarios, grupos estratégicos, alianzas, línea de producto, devoluciones, publicidad, relaciones públicas, merchandising, distribución, organización de ventas, logística (planificación financiera, fabricación control de inventarios, procesos de pedidos y envíos, entrega y soporte técnico), precio, mercado, productos similares, promoción para los consumidores y comerciantes, descuentos, valores agregados, beneficios, quejas, tecnología, capacidad instalada, innovación, infraestructura, control de inventario, entre otros.

Se pueden encontrar estos datos en revistas y periódicos especializados, noticias, diálogos profesionales e inclusive, en la misma fuerza de ventas que absorbe referencias transmitidas de sus clientes, ya sea consumidor final o distribuidores.

Con un adecuado análisis y organización es muy fácil para generar nuevas ideas en el mejoramiento productos y servicios, proporcionando pautas para desarrollar y ejecutar estrategias exitosas de mercadeo local practicadas por firmas como: Frito Lay con los presupuestos de ventas zonales (snaks); Lever Brothers con la presentación de su detergente Surf líquido, ofrecido en el norte de Estados Unidos y en polvo en los estados del sur; las aerolíneas que elevan periódicamente las millas de bonificación para viajeros frecuentes en rutas donde su posición competitiva es débil; la cadena de supermercados Vons clasifica sus almacenes en cinco grupos basándose en los análisis demográficos de sus clientes y ajusta el surtido de los productos, y como los fabricantes de automóviles que desarrollan modelos de producción limitada para reflejar los estilos de vida de las regiones. Las estrategias comerciales formuladas en la actualidad se consideran como una fuente potencial de ventaja competitiva, gracias a un tratamiento adecuado de los datos obtenidos evaluando constantemente los bienes y servicios y precisando en qué forma están supliendo las necesidades identificadas, dejando de tomar como una simple colección de información de sucesos localizados de mercadeo

Esta fase es medular; puede ser considerada como el punto de partida para que el gerente comercial conozca lo que está sucediendo fuera de la firma y así mismo sepa qué hacer, para dónde tomar el rumbo y direccionar a sus colaboradores estratégicamente.

PLANEACIÓN Y GESTIÓN DE DATOS

Durante los últimos veinte años la planificación ha sido merecedora de éxito y popularidad ayudada de la tecnología y la manera como se aplican dichos principios en la implementación anual de las estrategias del negocio; el plan de marketing se centra en el cliente no en el producto - como ha sido tradicionalmente – y venderle a este el máximo de veces durante tiempos futuros.

De manera amplia la estructura elemental que debe tener un plan de marketing lo conforman las siguientes partes a saber: Predicciones de los logros de marketing, que se debe considerar: resumen de los objetivos de marketing, predicción de ventas e ingresos, proyecciones de rentabilidad del producto o servicio, estimación del tamaño del mercado, valoración de la cuota de mercado, objetivos e expansión y crecimiento del negocio, estructura organizativa de marketing, sistemas de información de marketing; afirmación de la dirección de marketing que corresponde a: estrategia general de dirección de marketing, estrategia de mercado, estrategia de producto; programación de las funciones de marketing mix que implica: plan táctico general de dirección de marketing, plan de investigación y gestión de datos, plan de gestión y desarrollo de producto, plan de precios, plan de distribución, plan de ventas, plan de publicidad, plan de promociones, plan de relaciones públicas, plan de marketing legal; Implementación del plan de marketing que involucra: la conversión de los planes tácticos en acciones y resultados y programación del marketing mix; determinación del presupuesto de marketing con los siguientes gastos: de actividades de marketing individuales, generales de marketing mix, de marketing producto / cliente; institución de los controles de marketing relacionado con: informes y seguimiento, acciones correctivas y gestión de cambio, actualización y planificación para el próximo año; presentación del plan de marketing que conlleva las siguientes actividades: preparación de la presentación y presentación y comunicación del plan de marketing (Parmerlee, 2004).

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

El contar con un talento humano eficiente tiene mucho que ver con el proceso mismo de reclutamiento y selección. El reclutamiento siempre ha sido una de las funciones principales de un gerente comercial, debido a que los vendedores, son la empresa. Cada detalle que muestre es determinante, hará el cierre de la venta: cómo se expresan, lo que manifiestan, cómo reaccionan a las preguntas. Dependiendo del giro del negocio puede presentarse varios niveles de rotación muy altos, es necesario entonces contar con un sistema bien planeado y bien operado, con la finalidad de evitar la contratación forzosa de personas que no cumplen con las competencias del puesto. Las pérdidas que representan por una mala decisión de selección puede llegar a costar

hasta 75.000.00 dólares en el caso de grandes empresas, considerando el esfuerzo y los gastos de selección, capacitar, desarrollar y administrar hasta el punto que su productividad sea provechosa (Anderson, 1995)

El reclutamiento debe darse en las siguientes fases: realización del análisis del puesto donde se establecen una norma de cualidades y méritos que debe reunir el agente de ventas y la adopción de un sistema para valorar las cualidades (Mercado, 2002), preparar la descripción del puesto, identificar los requisitos del puesto de ventas, atraer un conjunto de candidatos de ventas, seleccionar a los mejores candidatos.

A continuación algunas características y comportamientos de los candidatos. Inteligencia que lo demuestran en la expresión verbal, profundidad en la respuesta, procesamiento analítico del pensamiento; capacidad de decisión, cuando se le pide hace elecciones definidas, le deja saber en qué punto se encuentra sobre los aspectos, no es vacilante; energía y entusiasmo, que tenga ánimo, es positivo y espontáneo, de ritmo rápido; orientación hacia resultados, que va al punto, hace incapié en los logros; madurez, muestra aplomo, confianza en sí mismo y madurez en el vestir, comportamiento y relajación; asertividad, que se hace cargo de las cosas, es enérgico, convincente, persuasivo; sensibilidad, que sea sincero, amigable, tacto, sensible, no reservado; apertura, las respuestas no son estereotipadas ni superficiales; disposición firme, que hable de las personas y eventos de manera analítica, no deja que las emociones oscurezcan las percepciones (Anderson, 1995)

La selección implica elegir: el temperamento la adaptabilidad a la cultura organizacional, la creatividad, la ambición, capacidad de relacionarse son cualidades que también un gerente debe observar. Hay varias categorías que se deben calificar: habilidades técnicas, la integridad, habilidades personales, habilidad para visualizar, flexibilidad. Entrarán en el proceso aquellos que tengan las mejores calificaciones y mayor aptitud para el puesto, que son clasificados con la ayuda de técnicas y procedimientos, utilizando avances tecnológicos como estrategia de predicción psicológica y técnica en base a datos computarizados. Tradicionalmente las empresas aplican entrevistas iniciales, hojas de solicitud de empleo, entrevistas profundas, verificación de referencias, exámenes físicos y pruebas. En suma cada una de ellas aporta información complementaria, aunque la selección ideal de los solicitantes no requiere el uso de todas las técnicas y herramientas; pero, mientras más se usen, mayor probabilidad de seleccionar al personal exitoso.

El proceso de selección está compuesto por las siguientes fases: entrevista inicial de selección, cuyo propósito es eliminar lo antes posible a los candidatos no deseados; la selección inicial puede comenzar con la hoja de solicitud de empleo, una entrevista o algún tipo de prueba de manera breve pero no tanto que elimine buenos candidatos. Generalmente duran de 20 a 30 minutos y son

conducidas por los gerentes y pocas veces por computadoras, aunque ésta última acelera la recopilación y análisis de datos. Esta entrevista puede ser de a uno o en grupos de diez, en el caso de grupo aplica por ejemplo, con estudiantes en un campus universitario donde puede seleccionar a los mejores para entrevistas posteriores.

El entrevistador ha de hacer un plan de preguntas, para tal efecto es recomendable seguir la siguiente ruta y escuchar activamente: planea la entrevista, que desea encontrar en la entrevista: calificaciones, actitudes, personalidad, habilidades de comunicación, disponibilidad, entre otros; preparación, que puesto va ofrecerle al candidato, revisar el currículum o solicitud antes de la entrevista e identifique los logros o actividades de interés para que el entrevistado exponga o refiera en el momento de la entrevista; interesarse por el aspirante mostrando la impresión de que es lo más importante; provoque un ambiente donde el solicitante hable de sí mismo, para conocer sus intereses, aspiraciones y ambiciones, puede formular preguntas como: ¿Cuáles fueron las razones para seleccionar su carrera en la universidad? ¿Qué fue lo más o menos agradable en los trabajos anteriores? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles? ¿Cómo se describe a sí mismo? ¿Cómo alcanzó sus logros?; informar con exactitud lo que le ofrece la compañía, ser prudente de no sobreprometer o establecer algún compromiso respecto al salario inicial; cuando todo lo anterior se haya hecho, queda por despedirle al solicitante de manera amable y positiva, independientemente que sea un candidato potencial o no (Anderson, 1995).

La hoja de solicitud de empleo es un medio sencillo para recopilar información del candidato; contiene información básica como: datos personales, formación académica, experiencia de trabajos anteriores, logros o reconocimientos logrados, cursos, seminarios, referencias personales, a estas se pueden agregar otros puntos dependiendo de la necesidad del seleccionador. A estas se deben agregar también preguntas que tienen relación directa con la profesión de las ventas como por ejemplo: ¿Por qué le llama la atención el empleo? ¿Cuál es la aspiración salarial? ¿Qué le motivan a cambiarse de empleo? Tiene disponibilidad para viajar? ¿Está dispuesto a cambiar de domicilio? ¿Tiene licencia de conducir? ¿Cómo se ve en 3, 5, 10 años? Preguntas que den la información de los requerimientos mínimos del puesto y que deben ser revisados periódicamente. Una vez que se dispone de la hoja de solicitud de empleo se puede proceder a ponderar cada uno de los aspectos que la conforman; esto variará de acuerdo al peso que le quieran dar a cada una de las partes, por ejemplo, una empresa puede darle mayor importancia a la formación académica o experiencia del solicitante; en ese caso tendrán mayor peso o puntuación. Se rechazan a los que no han reunido el puntaje mínimo.

Es momento de abordar la fase correspondiente a la profundidad de la

entrevista; es una herramienta utilizada para seleccionar personal, es la más usada y nos permite conocer en persona al aspirante, sus características y saber si es adecuada para el puesto. Se puede solicitar varias entrevistas a los candidatos potenciales.

La entrevista debe ayudar a encontrar información en cuestiones de: si el candidato reúne el perfil y está calificado para ocupar el cargo ofrecido, conocer si realmente tiene un interés de ingresar a la empresa, pero sobre todo si le interesa el puesto, si este puesto contribuirá a obtener sus objetivos; se convierte para él un desafío el ejercer el puesto. Estos aspectos como pequeñas radiografías junto a la hoja de solicitud ayudan para aclarar y comprender su parte laboral pasada, sus experiencias, habilidades, destrezas, cualidades, motivaciones, planes y expectativas.

Vale la pena tomar en consideración la siguiente guía de entrevista que puede ser modificada de acuerdo al enfoque o aspecto a profundizar: forjar un rapport rápido, estructurar la entrevista para que el entrevistado sepa lo que se espera; llevar la entrevista sin mostrar desaprobación o desacuerdo mediante el uso del buen humor, carisma e interrumpiendo únicamente para direccionar la conversación. Evitar usar preferiblemente preguntas de respuesta cerrada como si o no. Usar preguntas de respuesta abierta, ejemplos: dígame sobre..., cómo compararía..., cuénteme sobre las personas..., cómo describiría..., cómo se siente sobre..., qué le gustaría..., por qué decidió hacer eso..., cómo descubrió esa experiencia..., cuáles fueron las diferencias...ejemplos de técnicas de pruebas: qué tanto..., por qué..., en que aspecto..., usen la reflexión y el parafraseo..., use frases cortas... (Anderson, 1995).

Se puede aplicar la entrevista estructurada, no estructurada, semiestructurada. La siguiente fase del proceso corresponde a la verificación minuciosa de las referencias, con la finalidad de conocer al solicitante. No solamente se verifica las referencias proporcionadas, sino que requiere de la experticia para recabar información por medios facilitados. Al mismo tiempo se puede procesar las referencias y la solicitud, es antes de la entrevista final.

Se puede acudir a verificar los datos proporcionados a personas que lo conozcan pero que no consten en las referencias, así: ex jefes, ex compañeros de trabajo, vecinos del domicilio, profesores, con la finalidad de conocer la conducta, hábitos del aspirante a ocupar el cargo en la empresa.

Viene la siguiente fase que son las pruebas; dependiendo de la legalidad del país se puede aplicar. Entre ellas tenemos las siguientes: pruebas de inteligencia que miden la inteligencia pura y su capacidad; de conocimiento para medir lo que sabe respecto a un tema específico; de aptitud de ventas que aspiran conocer las habilidades técnicas de ventas; pruebas de interés vocacional que mide el interés del solicitante en las ventas; pruebas de personalidad para conocer las formas de comportamiento; de polígrafos que

permite conocer al aspirante mediante indicadores de honestidad personal, cada estado tiene su normativa correspondiente en cuanto a este punto específico y finalmente pruebas de actitud o de estilo de vida que permiten asegurar si determinada persona consume algún tipo de droga o bebida alcohólica (Anderson, 1995).

Luego de haber transcurrido los pasos anteriores es momento de proceder con la realización de la selección que consiste en contratar o no a determinado solicitante. Antes si se requiere se puede llamar para otra entrevista y profundizar en las metas, retos, o cualquier otro aspecto que requiera el entrevistador. Puede tomarse en cuenta las calificaciones de la hoja de solicitud, fortalezas y habilidades arrojadas en la entrevista, verificaciones de las referencias, exámenes físicos, pruebas. Sumadas en cada hoja de vida de acuerdo a los factores.

Una vez que se ha seleccionado al candidato se ha de hacer una presentación a la empresa del nuevo colaborador. Posteriormente la correspondiente capacitación en temas que se necesita forzar, estos temas normalmente son detectados en el proceso de reclutamiento y selección.

REGLAS FUNDAMENTALES DE LA FUERZA DE VENTAS

Las reglas pueden variar; sin embargo, en toda venta técnicamente realizada no se debe perder la esencia fundamental, reunida en las siguientes condiciones. a) antes de convencer esté convencido, b) diga siempre la verdad, c) dramatice la oferta, d) limite la atención a un solo tema, e) diga siempre el porqué de cada cosa, f) dé preferencia a la argumentación visual” (Llamas, 2006).

La primera que da el punto de partida es: antes de convencer esté convencido. Algún momento se ha escuchado, *la cara es el espejo del alma y los ojos la ventana de la intención*, esa frase manifiesta la relación mente – cuerpo, que manifiestan reacciones ante situaciones determinadas con expresiones corporales.

No solo basta estar convencido de lo que se está ofreciendo; es también decir siempre la verdad; dependiendo de ésta, se puede manifestar la primera regla. En las expresiones corporales y verbales cuenta mucho la manera como se lo hace en un momento determinado, es decir: conlleva un conjunto de acciones alternativas en el momento de contacto con el usuario: modular la voz, usar proverbios, un golpe afectista, hacer pausas y realizar movimientos conforme la importancia y sentido de las expresiones de manera autentica, al cambiar de postura, usar fotografías, catálogos.

En el ejercicio de las funciones se requiere un nivel de concentración para que

la atención no disminuya y la distracción aumente, por lo que es recomendable que el asesor conduzca al cliente por un solo tema; además, han de usarse los recursos y materiales de acuerdo a las características estudiadas del prospecto, con anticipación.

En la práctica los colaboradores usan mucho las muletillas o bastoncillos; son palabras que utilizan para apoyarse especialmente cuando son nuevos mientras dialogan. En muchos casos hasta son incoherentes; sin embargo, emplean para no dejar vacíos en los diálogos cotidianos: sea que, claro....., te lo dije....., bueno....., oye...Esteee....., Ajá....., No es cierto, Que sé yo....., De que ..., mmmmmm....., haber haber....., que le digo pues,.....como le explico....., entre otras palabras. Si el uso de estas muletillas es frecuente muy pronto se aburrirá y cansará el prospecto. Caso contrario impedirá el cansancio y conservará la atención.

Surgen muchas preguntas al momento que se aborda al cliente y es momento de responder interrogantes. Decir siempre el por qué de cada cosa. Es importante tomar en cuenta también en las operaciones empresariales que, al momento de dar una respuesta o especialmente una sugerencia, vaya compuesta de dos partes: la primera; esto le conviene porque... o, esto es lo adecuado para usted porque... Y la segunda que es la explicación clara y afirmativa de la idea que tiene en la mente el vendedor, que de paso se anticipe en despejar dudas y neutralizar las objeciones. Como se ve, no se trata solamente de decir; esto es lo adecuado para usted....., o, esto le conviene.

FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LA FUERZA DE VENTAS

Para que la gestión de la fuerza de ventas se vea en resultados, se debe tomar en cuenta una serie de funciones que comprende la actividad de vender, cobrar, nuevas actividades y redobladas responsabilidades (Llamas, 2006), algunas de ellas a continuación:

La función de ventas comprende realizar labores de prospección, obtener datos de precontacto, concertar citas, realizar visitas, llevar a cabo entrevistas de venta, crear una curiosidad inicial en el prospecto, obtener su atención, provocar el interés del prospecto, adecuar la oferta a las necesidades del prospecto, explicar claramente los puntos aclaratorios de políticas y beneficios de la venta, hacer demostraciones y presentar pruebas, reconocer las motivaciones del prospecto, sugerir y crear deseo, contestar preguntas y desvanecer objeciones, explicar las normas de la empresa y facilitar el oportuno cierre.

Seguida de esta, se tiene la función de servicio que comprende: asegurarse del funcionamiento del producto o servicio que está vendiendo, reportar fallas y quejas y administración, vigilar el servicio de mantenimiento, tomar nota de las devoluciones y cancelaciones de los prospectos, atender solicitudes de crédito, atender pedidos especiales.

Otra de las funciones dentro del giro del negocio es la de manejo del territorio y corresponde, a estudiar la zona para mejor cobertura. No se debe descuidar tampoco la función de promoción contenida en las siguientes actividades; distribuir impresos, folletos brochurs y otros elementos de propaganda y publicidad, supervisión y mantenimiento del material en el punto de compra, tomar parte en ferias, exhibiciones y exposiciones, no descuidar nuevas indicaciones respecto al bien o servicio, descubrir nuevas necesidades en prospectos ya trabajados, descubrir y atender nuevos sectores del mercado.

Las funciones deben desarrollarse sin descuidar el cultivo profesional, que consiste en: asistir a las juntas del departamento de ventas, asistir a sesiones de capacitación, mantenerse al día en los avances de la profesión mediante la lectura, asistir a conferencias convenciones, congresos, cursos, seminarios de mejoramiento y actualización profesional, evidenciar y difundir en todo momento el sentido profesional y su ética. Finalmente tenemos la función de relaciones que contempla: asesorar aconsejar y guiar a los prospectos, mantener lealtad y respeto a la empresa, estrechar lazos de compañerismo, colaborar con clubes sociales y asociaciones profesionales.

Como se puede ver el vendedor técnico tiene cada día una demanda laboral mayor, así mismo mejor posición económica y aceptación social que conllevan a mayores funciones y actividades.

CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Ahora bien, las estrategias son fundamentales, de igual manera la capacitación permanente es importante; especialmente en empresas orientadas hacia las ventas y el cliente, varios son los motivos por los cuales la capacitación debe ser considerada importante en una firma. Por una parte, los costos de visitas resultan elevados, por lo que se debe adiestrar para que cada una de ellas realizada por los vendedores a clientes sea efectiva y evite el desperdicio de estas a fin de sacarle el máximo de provecho.

Por otra parte, las compañías luchan a diario por ganarse un espacio en el mercado, por captar nuevos clientes hasta de empresas competidoras; lo conseguirán aquellas que tengan mejor capacitada de la fuerza de ventas, conozcan sus productos y desarrollen ese espíritu de servicio. La calidad de la gestión de los vendedores se refleja tanto en los resultados como en la satisfacción del cliente; los reclamos y murmuraciones de los clientes reflejan que el vendedor está incurriendo en errores en la comercialización de bienes y/o servicios, perjudicando la imagen y prestigio de la compañía; estos hechos pueden resultar muy caros, debido a la pérdida de tiempo para que el gerente corrija errores y el vendedor vuelva hacer las cosas con el eminente riesgo que se caiga la venta (Lidstone, 1990).

La capacitación es un correcto escenario para comunicar lo que se espera;

actitudes, comportamiento del personal de ventas y de paso dar a conocer el giro de la empresa. En la actualidad Tanto los servicios son complejos y técnicos dado el desarrollo tecnológico y las bondades del internet, en el caso de empresas de servicios, muchas de ellas disponen de plataformas por las cuales realizan la mayor parte de operaciones con tecnología dura como en el caso de los servicios bancarios, aerolíneas, hoteles. Como también los productos que no se quedan atrás; disponen de características técnicamente especiales, bondades, prestaciones, materiales y funciones complejas, especialmente los conformados de un nivel importante de tecnología, desde los productos / maquinarias y aparatos electrónicos industriales hasta los profesionales y domésticos, como por ejemplo; planta de trituración y criba, retroauricular, tv led. Todo lo cual debe conocerse para guiar eficientemente al cliente. Los clientes esperan ser atendidos por verdaderos asesores comerciales y no solo eso, sino que sean profesionales en sus actividades, cualidades que se obtiene con capacitación, empatía y buenas prácticas.

Se puede lograr una fuerza de ventas activa capacitándola de manera continua y actualizada, permitiendo despojarse de incertidumbre, inquietud y estancamiento en sus funciones. Es tan importante establecer un plan de capacitación; muchos productos o servicios tienen características y beneficios que son similares, otros idénticos, por lo que *la importancia del equipo de vendedores se hace evidente al pensar que, en algunos mercados la única diferencia entre las compañías en competencia está en la calidad relativa de su personal..... la decisión del comprador depende en la mayoría de los casos de la persona que lo visita, de lo que ésta le dice, y de cómo se lo dice*(Lidstone, 1990).

Por lo que se puede manifestar que “.....La capacitación de ventas es absolutamente necesaria. Todo gerente de ventas debe tener un programa de capacitación para crear un personal profesional que cumpla con su trabajo” (Garofalo, 1997)

MOTIVACIÓN

La capacitación en sus diferentes temas que lo pueden conformar, debe ir acompañada de motivación, no solamente cuenta el dinero como mecanismo de compensación de logros realizados. El reconocimiento: no es suficiente llamarle a la oficina a darle un saludo de felicitación como reconocimiento de logros, hacer conocer el desempeño del vendedor eficiente ante los demás es transmitir que se aprecia su esfuerzo y cumplimiento. De igual manera el crédito, en este sentido algunos gerentes quieren llevarse todo el crédito de la obtención de clientes y pedidos importantes conseguidos en el territorio de ventas; tener reuniones con el equipo y hacerles saber el valor de su gestión en el alcance de objetivos o presupuestos ante los superiores, motiva al grupo y refleja la conciencia que tiene el gerente de la contribución de sus colaboradores. No se robe el crédito del trabajo individual de su equipo.

De igual manera, los detalles también tienen una gran importancia; los premios, en ceremonias, es recomendable otorgar distintivos como placas, medallas, objetos personales ante los compañeros de trabajo a quienes tienen un alto desempeño, indudablemente lucirán con orgullo en casa u oficina. Además, para generar un buen clima laboral se requiere de confianza, ganarse la confianza de los vendedores debe ser la meta de los directivos, para lo cual debe cumplir su palabra, las promesas, ofrecimientos, cúmplalos; además, brindar la confianza suficiente a los vendedores de alto desempeño permitiéndoles desempeñar su trabajo, al hacerles saber de la confianza depositada en ellos, hará que trabajen más. En ocasiones sin darse cuenta se impide o sugiere en algunos casos los vendedores puedan ganar ilimitadamente, establecer techos de ganancia es un desmotivador, eso significa que la compañía le paga únicamente por determinados objetivos, entonces se debe pensar en la asignación de cuotas y bonos, sin perjuicio que gane más que el gerente o presidente de la empresa, el vendedor deberá recibir cada centavo de su trabajo realizado.

Así mismo, muchos asesores buscan hacer carrera en una organización mediante el ascenso, al hacerles saber de las posibilidades como recompensa a su esfuerzo y desempeño ayudará a que se mantengan motivados, debido a que las personas siempre buscan oportunidades para mejorar su estilo y calidad de vida y superación profesional; en el caso de empresas maduras, pequeñas o familiares deben pagar mejor a sus colaboradores eficientes para conservarlos y mantenerlos tranquilos en la empresa.

No se debe olvidar que varias son las características de un producto que hacen atractivo al cliente y por lo tanto a los vendedores no les gusta escuchar que los productos o servicios que comercializa son inservibles o de baja calidad; línea de producto confiable y atractiva, precio justo, entrega oportuna son varios atributos que valoran los clientes, de ésta manera los asesores comerciales se dedicarán a lo propio a vender y no a buscar justificaciones ni solucionar otros inconvenientes. En los equipos de ventas una de las cosas que también que se debe fomentar son las buenas relaciones humanas, mediante el trato adecuado.

Es importante tomar en consideración que los vendedores se dan cuenta cuando les son asignados objetivos o presupuestos de ventas mensuales exagerados, por lo que deben ser alcanzables; las cuotas de venta asignadas deben ser alcanzables, realistas, razonables, de manera que se puedan cumplir, si es preciso reajustarse en caso que de haberse dado de manera elevada ¿qué caso tiene que los vendedores se esfuerzen si al final los objetivos no son inalcanzables?. Es placentero ser tomado en cuenta en los procesos de la empresa mediante la participación de los colaboradores, mediante sugerencias, comentarios, proponiendo estrategias, en establecer los objetivos comerciales y cómo alcanzarlos da pautas para nuevos objetivos y

formas de llevar el negocio. La satisfacción del logro está relacionada con los objetivos alcanzables, esto hará sentir satisfacción al vendedor de haber hecho un buen trabajo y de haberlo cumplido, pero claro, dependiendo de objetivos posibles.

De la misma manera, permitir la participación en las negociaciones y decisiones con un cliente importante, en otorgar un descuento minúsculo o con un valor agregado adicional a un cliente importante o venta significativa. Por otra parte, las ventas es una actividad dinámica por lo que se debe evitar la monotonía haciendo lo mismo todos los periodos, para que los colaboradores no se aburran, es recomendable solicitarles estrategias, de nuestra parte proponer o innovar la manera de realizar el trabajo. A los vendedores experimentados asignarles roles como capacitadores, delegar responsabilidades, entre otros.

Por todos estos puntos anotados se hace importante la motivación que se genere en el ambiente de trabajo y en cada uno de los miembros de la fuerza de ventas, *el trabajo del gerente como motivador consiste en dirigirse a las personas que son sinceras, canalizar sus esfuerzos hacer que trabajen más y de manera inteligente y produzcan con mayor consistencia. El objetivo es de manera inteligente y produzcan con mayor consistencia. El objetivo es ayudar a la compañía a obtener más utilidades y mejorar el desempeño* (Garofalo, 1997)

IDENTIFICAR LAS NECESIDADES

Al momento de acudir a un centro de negocios los clientes buscan también ser atendidos en sus necesidades básicas, esperan recibir lo siguiente: que al llegar a las instalaciones de la empresa; sientan que le están ayudando en tomar una decisión que para él es importante y dónde va invertir su dinero fruto de su trabajo, ahorros o parte de su salario. El respeto, es otro de los ingredientes con los que deben ser tratados, es utilizar términos adecuados y dirigirse a ellos, con consideración y estima, sin subestimar su aspecto o presentación (raza, color, edad, pensamiento, etc.); es común ver casos de clientes que salieron a realizar compras de sumas muy elevadas a la competencia por el solo hecho de ser subestimados e ignorados por la fuerza de ventas al momento de acudir a un pos. Continuando con la lista tenemos la comodidad, se refiere a disponer de adecuados: counters, salas, módulos, equipos (software y hardware), muebles y enseres e infraestructura.

No puede quedar olvidado un aspecto que es tratado de manera permanente en los equipos de ventas: la empatía; *algunas personas están mucho más sintonizadas con los sentimientos de los demás. Es como si pudieran ponerse en el lugar de los demás automáticamente y comprender sus sentimientos.* (Benson, 2004), Es importante ponernos en los zapatos de los demás al momento de entender los requerimientos de los clientes; ésta es una habilidad que puede ir mejorando con el transcurso del desarrollo de las actividades

profesionales del vendedor. Todo cliente busca un nivel de satisfacción en los momentos de verdad en cualquiera que sea los canales y actividad de la empresa; se distinguen tres niveles de satisfacción del cliente: cuando el grado de satisfacción es menor que las expectativas del cliente, en este caso el cliente no regresa y difunde una mala reputación de la empresa; el grado de satisfacción es igual a las expectativas, el cliente está satisfecho porque ha llenado las expectativas; el grado de satisfacción supera a las expectativas y en este caso las empresas van más allá de satisfacer y es cuando los clientes quedan encantados y por lo tanto, enamorados de los productos o servicios y automáticamente de las empresas que lo prestan u ofrecen (Kotler, 2003); las expectativas del cliente se relacionan con las promesas de valor que la empresa ofrece de un bien o servicio, es cuanto valor tiene para el cliente y por el cual está dispuesto a pagar. Mientras mayor son las prestaciones, el cliente estará dispuesto a pagar; en muchos casos debido a la exclusividad o innovación aplicada en dichos bienes o servicios que le interesa.

En el momento de verdad él cliente debe percibir que el asesor comercial le está guiando; el desconocimiento que tiene al frente de ciertas características hace que el cliente se sienta acompañado antes de la compra; además, los colaboradores de la empresa tienen la obligación de transmitir toda la información al cliente, sin reservarse ninguna parte especial, dependiendo de la complejidad o giro del negocio antes de la elaboración de documentos y firma es adecuado hacer saber nuevamente las cláusulas aclaratorias.

El atender las necesidades significa también hacerlo con una cara amistosa, amigable, para lo cual se debe reflejar un importante nivel de carisma, esto requiere de control de los actos y dominio propio de los impulsos; ya sea por que el cliente necesita más información, necesite explicación nuevamente o porque ese día el vendedor no está de buen humor, este simple detalle puede ser motivo para causar una mala impresión.

De esto se desprende cuatro necesidades básicas: necesidad de ser comprendido, necesidad de ser bien recibido, necesidad de sentirse importante, necesidad de comodidad (Martin, 1992). La primera se refiere a que debe ser comprendida la manera como envían los mensajes; de ahí que la habilidad de captar las ideas y recalcar el mensaje que ha comprendido el vendedor para asegurarse; la segunda tiene que ver con que el cliente al llegar a la empresa se sienta en un ambiente familiar, como parte de ella; que se personalicen de sus asuntos como propios con una excelente interacción de las partes; se les debe hacer sentir como verdaderos invitados especiales, dirigiendo toda su atención y esfuerzo que estaba esperando; esto estimula la autoestima de las personas. Esta parte se refiere al tercer punto; finalmente queda por referirnos al cuarto y es que aquí se encuentran trabajando mucho las organizaciones proporcionando estacionamientos, distribución adecuada de las góndolas, disponibilidad de productos / servicios en variedad y cantidades

suficientes, despacho inmediato, capacidad de respuesta inmediata ante un reclamo, espacios suficientes para peatones, coches para bebés, cajeros automáticos, atención / instalación de equipos y entrega en el tiempo prometido, buena atención, sitio limpio y agradable, señales colocada lógicamente y fácil de leer, que se exhiban los precios y al momento de pagar por ellos refleje el mismo valor, entre las más conocidas. Todas ellas apuntan hacia la comodidad del cliente en los momentos de verdad.

Las empresas exitosas son aquellas que se anticipan a las necesidades de los clientes. *Hay que tener también en mente que un momento de verdad no implica necesariamente contacto humano y una garantía del producto promete que una pieza de un equipo o aparato va a funcionar como debe. Una garantía de servicio promete a nuestros clientes que ellos van a ser tratados en una forma especial cuando hagan negocios con nosotros* (Albrecht, 2005)

CUALIDADES DE UN GERENTE DE VENTAS EXITOSO.

Abordo este tema por considerarlo importante; puede darse el caso que algunos ejecutivos hayan llegado a ocupar cargos importantes en una organización, descuidando varios aspectos que no se deben dejar de lado en el que hacer directivo o gerencial. Sin ánimo de ser pesimista, sin duda se podrían mejorar los resultados y no solo eso sino que lograrlo en el menor tiempo y esfuerzo, optimizando los insumos, recursos y talentos disponibles,

Algunas de las cualidades más importantes que debe poseer un gerente de ventas exitoso son: deseo de realizar su cometido, fe en sí mismo en su empresa y sus vendedores; integridad, tener carácter; conocimiento, conocer su trabajo, comprender los problemas que enfrentan sus hombres y los ayuda a resolverlos, si es necesario hacer un trabajo tan bueno como el mejor de sus vendedores; juicio, tener inteligencia y combinarla con su experiencia para juzgar con acierto; abnegación, anteponer los intereses de la compañía a cualquier interés personal; disciplina, disciplinar a sus hombres y auto disciplinarse; energía, la función de dirigir es exigente, el dirigente de ventas nunca está realmente libre ya que es su responsabilidad es proveer el mejor servicio a sus clientes y preocuparse de que todas las ventas se lleven a feliz término; imaginación, concebir o adaptar los programas para hacer frente a las necesidades del producto y su comercialización; humanidad, saber cómo ganarse la lealtad y la confianza de los hombres que colaboran; habilidad para ganarse la confianza de los directivos de la empresa, si no fuere el propietario de la misma, trabajar en beneficio de su país, comunidad, empresa o industria; esto lo logra participando en actividades de las asociaciones y grupos cívicos a los que pertenezca; ambición, debe tener el deseo de perfeccionarse como hombre y como directivo, aspirando a que la empresa o industria prospere; habilidad para comunicarse, debe tener el talento para transmitir sus ideas claramente a las personas con quienes finalmente trabaja; organización, lograr que las cosas se hagan es difícil, pero el que tiene éxito es porque es un buen

organizador. (Mercado, 2002).

PROCESO DE VENTAS

Varios son los modelos que se proponen como estudio en las capacitaciones de los vendedores, desde los conformados por pocas fases (cuatro) hasta los conformados por varias (doce o más); estos dependen del tipo de bien o servicio. Para la obtención de ventas efectivas las fases podrían ser las siguientes: pr-contacto, pr-presentación, a-atención, in-interés, co-convicción, de-deseo, re-resolución, ci-cierre. (Llamas, 2006). El pr-precontacto se lo realiza de forma preliminar y consiste en acumular la mayor cantidad del prospecto; esto ayuda a conocerlo más e incrementar las posibilidades del cierre de la venta, una vez que se tenga los datos del cliente se puede iniciar la venta con el siguiente paso. En la pr-presentación se debe aprovechar los 20 primeros segundos de la operación a fin de provocar curiosidad por parte del prospecto; aquí es importante que se diga el nombre del vendedor, presente su identificación y a que empresa representa; es decir, se trata de estimular la curiosidad del cliente creando a la vez un ambiente adecuado para continuar con los siguientes pasos. Viene entonces la a-atención donde se crea en el prospecto una actitud receptiva, relajada y accesible para que reciba la información, argumentos y explicaciones; a más de lograr la atención aquí se procura la atención, se debe discernir en esta parte si el prospecto muestra un real interés en bien o servicio que llevamos a presentar, si la respuesta es afirmativa se continua, caso contrario se debe abandonar el proceso agradeciendo por el tiempo y atención brindada.

Una vez captada la atención, es el momento de proceder con el in-interés, donde se hace la presentación inteligente de los argumentos de ventas consistente en: objetivo de la entrevista, beneficios, servicios en relación con el satisfactor. El interés logrado e incrementado se transforma en co-convicción, en el que se presentan; pruebas, hechos, estadísticas, cartas, fotos que garantizan los argumentos formulados; si no se presenta no se podrá despertar confianza y veracidad, sino más bien despertar desconfianza y duda en la mente del prospecto; esta fase también es en la que se debe procurar que el cliente haga la mayor parte de preguntas que tenga; el cliente es quien más debe hablar y no como sucede en la mayoría de los casos que el que más habla es el asesor. La fase convictoria, *...deben responder cuatro preguntas claves para evaluar la conveniencia de esas cuentas*: 1) ¿necesita el cliente el producto o servicio? 2) ¿puede el cliente utilizar el producto o el servicio en cantidades adecuadas ahora y en el futuro? 3) ¿satisface el producto o servicio las especificaciones del cliente? 4) ¿puede el cliente costearse el producto o servicio? (dedicar los esfuerzos, recursos a productos que le generan el mayor porcentaje de ingresos) (Slutsky, 1994). Una vez lograda la convicción se pasa al de-deseo, en este momento el cliente ya se encuentra motivado y debe manejarse con cuidado. Es momento de sembrar el deseo de posesión o

disfrute inmediato. El vendedor debe estar preparado para identificar que el prospecto esté convencido de las características y prestaciones ofrecidas, en éste momento es tiempo de responder o manejar las objeciones que más adelante será explicado.

El deseo fomentado y sostenido en el cliente lleva a la última fase, consiste en una decisión positiva en cuanto a la posesión del bien o servicio ofrecido al prospecto, es decir al haberse cumplido técnica y profesionalmente las fases anteriores y estar convencido y persuadido lleva a tomar la decisión de la venta conocida como cierre. El cierre de la venta es el resultado automático de haber cumplido con los pasos a más de haber manejado las objeciones de manera inteligente. Es recomendable que en el proceso de ventas esté (n) reunido (s) la (s) persona (s) que decide y paga el bien o servicio.

EXCUSAS Y OBJECIONES

Es frecuente encontrarse con éstas respuestas, son prácticas de autodefensa que se manifiestan en el proceso de ventas, adoptando la forma de excusas y objeciones (Llamas, 2006). Una excusa es motivo o pretexto que se invoca para eludir una obligación (Diccionario, 2000).

De ésta definición se deriva que una excusa es un pretexto que tiene el cliente para no cerrar la venta, porque no le interesa el producto o servicio o no le conviene hacerlo. Es una forma *diplomática* de salir del asunto o eludir con cierta astucia; en éste caso el cliente muestra un desinterés en lo que se le ofrece. Casi es seguro que se levantará de inmediato y se despedirá para librarse, con la finalidad de evitar la compra y por lo tanto realizar abonos y/o futuras obligaciones. Esta intención por deshacerse del vendedor ocurre en el desarrollo antes de de la fase de la convicción. Caso contrario es la muestra de un paso en falso en la aplicación de las fases del proceso de ventas; cuando esto sucede es momento de crear curiosidad, atención e interés. También puede ser causa de fallas en la selección del prospecto. Las características de una excusa son: de tipo general, poco concretas, no definidas, nocivas y perjudiciales. Las más frecuentes son: no tengo dinero, no me lo piden, no tengo tiempo ahora, no me interesa, me acordé que debo hacer una compra, regrese otro momento, ya tengo un producto similar, yo le llamo para confirmar, entre otras.

Por otra parte, la objeción es la razón que se propone o dificultad que se presenta en contrario de una opinión o designio, o para impugnar una proposición (Diccionario, 2000). Comprende una dificultad o desacuerdo ante uno de varios aspectos ante la oportunidad de adquirir un bien o servicio, partiendo de que el cliente está de acuerdo en los demás puntos o clausulas de un negocio. El surgimiento de objeciones es un adelanto en el proceso de ventas, indica que el cliente tiene interés y por lo tanto una importante probabilidad de cierre de la venta. Es también una duda razonada que tiene

sentido, se manifiesta como resultado de una buena aplicación de las fases del proceso, pero principalmente que el cliente entendió y estuvo atento al recibir la información, además de haber sido un buen prospecto. Las objeciones son esperables, deseables, representa una actitud lógica, y normal de defensa. Significa que el cliente acepta las condiciones, características, beneficios, lineamientos en la prestación de un servicio o transferencia de un bien. La ausencia de objeciones lleva a que se investigue con más detenimiento al prospecto, lleva a pensar que está ocurriendo una irregularidad. Posiblemente se trate de un fraude, a no ser que haya sido referido con anterioridad de la empresa y sus productos.

Se debe tener en cuenta ciertos comportamientos del prospecto en el momento de abordarlo; se muestra complaciente, a todo dice sí, todo aprueba, nada objeta. Son indicadores de indiferencia, alejamiento y que por lo tanto, no comprará. Las objeciones más usadas son: puedo pagarle el 50% con cheque y el saldo en dos letras de cambio a 30 y 60 días?, puede cambiarme el obsequio por la compra, es que ya tengo una plancha?, está más caro de lo que pensé, necesito mayor plazo, solo si me conceden la exclusividad, quiero un descuento extra, solo en consignación, hasta ver la rotación, entre otras.

EL LÍDER EN LA ORGANIZACIÓN. DESTREZAS PARA LA ADMINISTRACIÓN GRUPAL

A todos los temas anotados se debe consolidar el liderazgo como características que un gerente debe tener y desarrollarlo, sin lo cual no se emprenderá adecuadamente. Debe tener una aferrada convicción de creer en las metas, de lo contrario algún momento se darán cuenta sus colaboradores. Si un líder transmite la importancia de llegar temprano a una cita y suele llegar tarde a la oficina o deja esperando a un cliente, perderá credibilidad y dejarán de prestarle atención por el mal ejemplo y falta de coherencia, entre lo que dice y hace. Eso se puede revertir en la imagen, por más que haga programas no recuperará la credibilidad, no hay una segunda oportunidad para lograr una primera impresión. (Sewell, 1996)

Una definición de liderazgo de Harry Truman citada por Manfred (2004), dice que *es la capacidad para conseguir que sus colaboradores hagan que lo que no les gusta, que les guste*. Es decir lograr que a los compañeros de trabajo les termine gustando hacer lo que no lo hacían antes. Uniendo esto con lo que consiste la administración como el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas, puede tener una aproximación muy apreciable de liderazgo.

El gerente debe tener presente que cada uno de ellos deben trabajar de manera articulada y dinámica de manera permanente.

a) Empowerment. Es un factor crítico en la nueva *moneda* del liderazgo. Saca

lo mejor de cada uno de nosotros, nos inspira para alcanzar la grandeza y resultados extraordinarios, libera la capacidad creadora, y permite ser todo lo que se es capaz de ser. Es compromiso con la empresa y sus miembros.

b) Liberar el potencial. Significa *reemplazar el modelo anticuado, ineficiente y jerárquico por el nuevo modelo del empowerment; es confiar en el pensamiento crítico y las destrezas para tomar decisiones en una fuerza laboral sumamente educada*. La persona que está más cerca de la situación dada, sabe mejor cómo manejarla.

c) El poder de la visión. ¿Qué liderazgo necesitan las empresas? Un liderazgo visionario es lo que se necesita ahora. Estamos tratando con una fuerza de trabajo cada vez más educada en una edad de la información en proceso de maduración. ¿Cómo vamos a motivar y darle empowerment a la gente de nuestros equipos de trabajo? La respuesta es, la visión. El reto es lograr lo mejor del enorme talento humano.

La visión es clave para cualquier organización exitosa porque le ofrece un *polo norte*, la verdadera dirección que la gente debe seguir; y debe usarse como una fuerza unificadora.

d) Valores y visión. El perfil de las empresas tiene que ser producto de los equipos de trabajo, especialmente del equipo ejecutivo, cuya orientación y valores son importantes para la formulación de la estrategia, por medio de su visión, determinan la dirección de las empresas. Un líder eficaz es aquel que motiva, influye, da un buen ejemplo y proporciona dirección (Anderson, 1995)

Las clases de valores para ganar, incluyen: integridad y honestidad; liderazgo con empowerment; franqueza y confianza; trabajo en equipo y apoyo mutuo; preocupación por los demás; apertura al cambio; calidad, servicio y orientación al cliente y usuarios, respeto por las personas y por la diversidad, innovación, responsabilidad personal, compromiso con la comunidad y responsabilidad social. Se deben buscar maneras que garanticen que la gente viva los valores.

e) Liderazgo de Excelencia. Liderazgo de excelencia es la fuerza fundamental que se oculta detrás de toda organización exitosa: Administrar significa cumplir, asumir o tomar responsabilidad; dirigir significa influenciar, guiar en una cierta dirección, hacer a través de los demás; la diferencia es crucial: los administradores eficientes son personas que hacen las cosas bien, y los líderes son personas que hacen lo que está bien; el administrador es eficiente, el líder es eficaz. F.C.A-U.C.E., 2009). Estas situaciones de liderazgo son imperantes en la fuerza de ventas conformada como un equipo, cuyo gerente debe sumergirse en las operaciones con una nueva mentalidad.

E-COMERCE PARA EL INCREMENTO DE RESULTADOS EN LA FUERZA DE VENTAS

Entre las estrategias que formulan las empresas está la utilización de la internet y web en sus operaciones, su eficiencia es superior a los medios tradicionales como. La radio, la televisión, medios impresos. Apoyados en software.

El correo electrónico es un medio por el que se pueden enviar o adjuntar: texto, imágenes, sonido, videos, catálogos, invitaciones hacia los distintos prospectos. Es una forma de comunicarse más popular que el teléfono, fax o correo tradicional. La mensajería instantánea (IM) que es un software que se conecta a un servidor de mensajería instantánea y permite enviar y recibir en tiempo real una línea a la vez (Laudon, 2009)

Otros de los beneficios que aporta el uso de internet es los foros en línea, también conocido con el nombre de tablero o boletín de mensajes, foros de discusión, grupos de discusión o simplemente tablero o foro, que permite comunicarse entre sí, pero no a tiempo real. Lo ideal es que las empresas diseñen un Blog (weblog), que es una página web que contiene una serie de entradas cronológicas. Donde los usuarios pueden realizar comentarios. Esta página web permite la comunicación entre sus lectores y clientes, además permite mantener actualizado a los clientes sobre productos, servicios, sus características, promociones, descuentos inclusive permite realizar transacciones sin tener que los clientes tengan que ir a un centro de negocios

Los beneficios de usar internet en las comunicaciones con los clientes es que se lo puede comunicar de forma inmediata, reducir los costos y tener acceso a los clientes o empresas. La construcción de un sitio web demanda conocimiento de los negocios, la tecnología y cuestiones sociales, no dejarlos solamente en manos de los programadores sino que el mercadólogo debe estar inmerso en sus funciones. Muchas empresas van allá del uso del correo electrónico, se apoyan en CRM (Customer Relationship Management).

El mejorar la atención al cliente significa que los directivos o responsables del procesamiento de los datos obtenidos por suscripciones, registros realizados por los prospectos o clientes de la empresa, ya sea por internet o relleno de un formulario; puedan interpretar las necesidades de los clientes hacia nuevos productos o mejoramiento del servicio. Introduciendo innovación, productos / servicios nuevos, paquetes de bienes que se ajusten y anticipándose perfectamente a las tendencias o nuevas necesidades.

Por lo tanto, el nombre CRM hace referencia a una estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción de los clientes, pero también a los sistemas informáticos que dan soporte a ésta, siempre y cuando se consiga. De este modo se pretende que la empresa logre fomentar una idea real de las necesidades que tiene el segmento de mercado al que está dirigido, logrando así fortalecer la relación entre empresa – cliente (B2C), obteniendo una ventaja

ante sus competidores.

Podría resumirse como en un proceso general las distintas dimensiones que conforman la compleja actividad de ventas; desde la inteligencia de mercados con una recopilación de información útil de manera oportuna, para con base en su análisis conocer a la competencia en cuanto a sus productos o servicios que ofrece y cómo lo hacen; este análisis permitirá lograr las innovaciones permanentes ante un mercado dinámico; sustentado en un adecuado análisis de la información proporcionada se puede establecer una planeación y gestión de datos que consiste en establecer los caminos a seguir y que estrategias aplicar a fin de lograr los objetivos. Así mismo la planeación que ha de hacerse para distintos periodos, anual (por parte del gerente), mensual (por parte del supervisor y su equipo) y diaria (elaborada por el vendedor). La planeación involucra de lo posible a todos los elementos del marketing.

El reclutamiento y selección de la fuerza de ventas se puede iniciar, un vez que se conoce cuáles son las competencias, habilidades, destrezas, formación y demás aspectos que debe reunir cada uno de los miembros de la fuerza de ventas, la aplicación de sus fases son importantes ya que de eso depende la consolidación y alcance de los objetivos planteados por la empresa, la fuerza de ventas es el verdadero motor que impulsará al gran barco empresarial.

El equipo que conforma la fuerza de ventas no ha de realizar las operaciones sin antes conocer las reglas fundamentales con las cuales deben regirse; dichas reglas establecerán orden y una guía. De la mano están las funciones y actividades de la fuerza de ventas. Comprende en su campo especializado, lo que han de hacer y lo que los inversionistas esperan que ejecuten.

La capacitación de la fuerza de ventas encierra un papel importante, de esta manera se adiestra permanentemente en cuanto a los avances y cambios de los productos o servicios que comercializa la firma. La capacitación marca la diferencia también a un nuevo miembro que se incorpora para que por una parte conozca a la empresa y por otra parte logre reforzar los temas que debe reforzar. La capacitación trae beneficios interpretados en ganancia, eficacia y resultados.

En el transcurso del desarrollo de las funciones es preciso que el talento humano tenga una motivación permanente, esto permitirá que siempre se mantenga un estado de ánimo adecuado, no solamente se logra motivar mediante los recursos, sino que a través de otros medios alcanzables.

Además para mejorar los resultados la fuerza de ventas debe saber identificar las necesidades, que es lo que esperan los clientes, como se los debe abordar y gestionar el proceso de ventas al momento que se cuenta con la oportunidad

de tenerlos al frente, ésta parte ayuda a tener consideración y no subestimar la apariencia física de los clientes. Ignorarlos puede resultar muy costoso.

Pero para que el equipo comercial pueda identificar las necesidades del cliente debe contar con un gerente de ventas que reúna ciertas cualidades que le llevarán a ser exitoso. Estas cualidades permitirán unificar y contribuir a la gestión que realice.

La búsqueda de resultados adecuados se enmarca en el proceso de ventas. Donde, a pesar de haber una serie de propuestas o modelos de fases, es importante que se adopte una. La adopción de ese proceso de venta ha de ser útil para el giro del negocio de la empresa. Saber en qué consiste cada una de las fases hace que la seguridad se incremente en el equipo de ventas que va desde conocer al prospecto hasta el cierre de la venta. Esto trae un beneficio de ahorro de tiempo, dinero y más recursos que las empresas ponen a disposición.

Durante el proceso de ventas surge algo para lo cual hay que estar preparados. Es el manejo de excusas y objeciones. Esto sirve para identificar si el prospecto tiene interés e intención en determinado bien o servicio. Ayudará a tomar decisiones acertadas y se sabrá cómo abordar cada una de ellas, ya sea como un pretexto para no comprar o cuando tenga una verdadera duda razonada.

Las firmas necesitan estar dirigidas por líderes. Estos conducen los barcos, para lo cual deben tener una claridad de su rol y lo que deben evitar en sus operaciones. El liderazgo moderno propone aspectos importantes que diferencian de un jefe. La convicción, valores, visión, pertenencia, empoderamiento, ejemplo, distinguen a un gerente de alto desempeño.

Finalmente, el mejoramiento continuo de las empresas lleva a tomar en cuenta en sus procesos a los avances tecnológicos, que constituyen una herramienta actual para la actividad comercial, el e-commerce ha traspasado fronteras en la globalización económica. Muchas empresas hacen uso y se benefician de la rapidez con que se puede comunicar, y las transacciones que realizan.

En suma, la gestión de la fuerza de ventas depende de gran manera de la gerencia. Una gerencia visionaria con objetivos, estratégica y los distintos mecanismos de soporte. La administración y el marketing proporcionan estas herramientas que con su correcta aplicación permitirá lograr mejores resultados económicos para los inversionistas, la gerencia y sus colaboradores.

REFERENCIAS

ALBRECHT. Karl, BRADFORD. Lawrence J., 2005, La excelencia en el servicio, 3R Editores, Bogotá D. C., Colombia.

ANDERSON. Rolp E., Hair, Jr. Joseph F., Bush Alan J., 1995, Administración de ventas, McGraw-Hill, México.

BENSON. S, Tony R, 2004, Descubra sus fortalezas en ventas, Editorial Norma, Bogotá.

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Vigésima primera edición, tomo I, Madrid 2000, Editorial Espasa.

GAROFALO. Gene, 1997, Sólo para gerentes de ventas, Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.

HARVARD. Business Review, 2003, Cómo medir el rendimiento en la empresa, Editorial Planeta Colombiana S. A., Bogotá.

LAUDON Kenneth C, GUERCIO. Traver Carol, 2009, e-commerce, Pearson, México.

LIDSTONE. Jhon, 1990, Capacitación de vendedores: entrenamiento en el campo de trabajo, Editorial Norma, Bogotá.

LLAMAS. José María, 2006, Estructura científica de la venta, Editorial Limusa, S.A. de C. V., México.

MANFRED F. R., DE VRIES Kets, 2004, La conducta del directivo, Ediciones Deusto, España.

MARTIN, William B., 1992, Calidad en el servicio al cliente, grupo Editorial Iberoamericana, S. A. de C. V. México, D. F.

PARMERLEE. David, 2004, Cómo preparar un plan de marketing. Desde la fijación de objetivos y formulación de previsiones a la presentación y control del plan, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

PHILIP. Kotler, ARMSTRONG. Gary, 2003, Fundamentos de Marketing, Sexta edición, Editorial Pearson Educación, México.

MERCADO. Salvador, 2002, Administración de ventas, Thompson Editores, S. A., México.

SEWELLI. Carl, 1996, Clientes para siempre, Editorial Nomos S. A., Santafé de Bogotá.

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR. 2003, Guía académica, modulo de Administración, Quito.

<http://es.wikipedia.org/wiki/CRM>